

“Ich will das Modell der Balanced Scorecard für die Implementierung meines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements nutzen!”

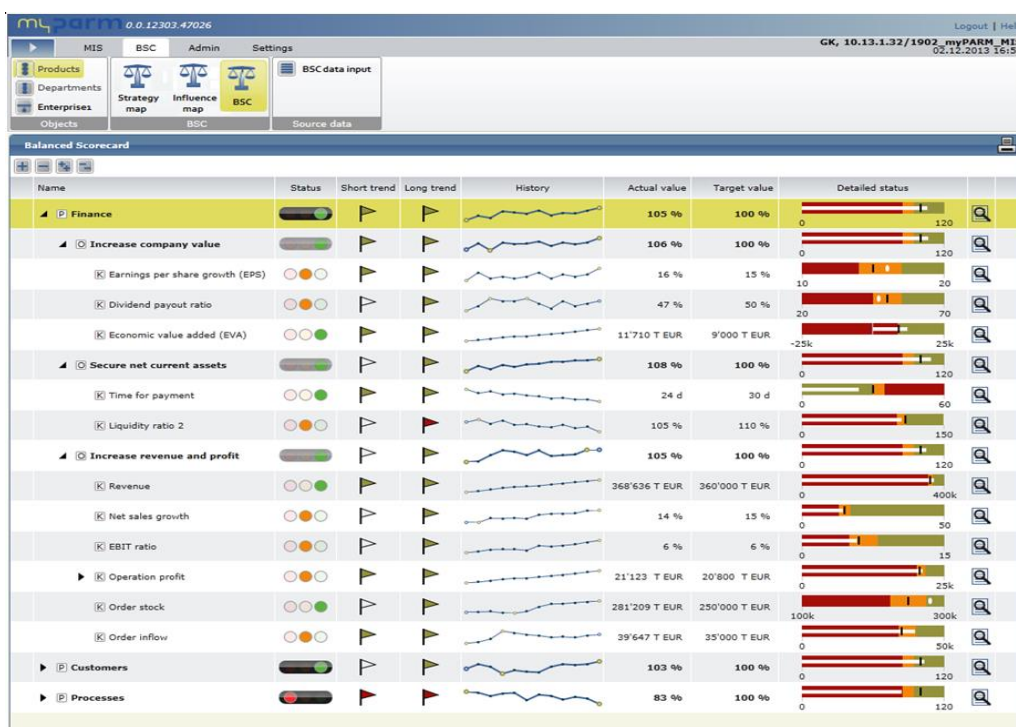
Ausgangslage

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Eidgenössischen Departementes für Wirtschaft, Bildung und Forschung unterstützt ein Projekt der Fachhochschule St.Gallen und der parm ag.

Ziel des Projektes ist es, das nachhaltig-orientierte Management von Unternehmen in deren Strategieentwicklung und -umsetzung zu integrieren. Dabei werden sie anhand eines Reifegrad-Barometers kategorisiert, auf deren Basis konkrete Maßnahmen abgeleitet werden. Mithilfe von Sustainability Scorecards sollen die Strategien umgesetzt und in einer professionellen Software abgebildet werden. Außerdem wird ein Ansatz entwickelt, wie Unternehmen die Auswirkungen ihres Nachhaltigkeitsmanagements bewerten können und eine Orientierung für lohnende weitere Aktivitäten erhalten.

Kerngedanken der Balanced Scorecard (BSC)

Der Grundgedanke der Anfangs der neunziger Jahre von Prof. R. Kaplan und Dr. D. Norton entwickelten Balanced Scorecard ist primär, die finanziellen Ziele einer Unternehmung in enger Verbindung mit verschiedenen Leistungsperspektiven zu betrachten. Damit geht das Modell über die Betrachtung der monetären Leistungsgrössen hinaus. Die Eindimensionalität, Kurzfristigkeit und Vergangenheitsbetrachtung der bekannten finanziellen Kennzahlensysteme wird damit in eine Balance gebracht mit verschiedenen Leistungsgruppen, wie Kunden, interne Prozessabläufe und Lernfähigkeit der Unternehmung. Diese vier Perspektiven ermöglichen eine Ausgewogenheit zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen und zwischen Messgrössen und den gewünschten Resultaten. Innerhalb der Perspektiven sollen Vision und Strategie (Strategy Map) auf allen Ebenen der Unternehmensführung durch Ziele, Kennzahlen (KPI), Vorgaben, Initiativen und konkrete Massnahmen kommuniziert, operationalisiert und implementiert werden.



Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung

Nach der Brundtland-Definition [Gro Harlem Brundtland, Our Common Future, WCED 1987], ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“. Hiermit sind vier wesentliche Erkenntnisse verbunden:

1. Der Schlüssel für die Gestaltung nachhaltiger Entwicklungsprozesse liegt in der Auseinandersetzung mit den menschlichen Bedürfnissen, sowohl
2. der gegenwärtigen als auch der zukünftigen Generationen.
3. Gleichzeitig ist hiermit die ethische Forderung nach einem Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern verbunden und
4. die Einsicht verknüpft, dass ökonomische, soziale und ökologische Entwicklungen notwendig als eine Einheit zu sehen sind.



In der Umsetzung der obigen Forderungen liegt erhebliche Brisanz, weil zum einen die Bedürfnisse künftiger Generationen kaum abschätzbar sind und zum anderen ökonomische, ökologische und soziale Interessen häufig nicht zielkonform sind.

Die verschiedenen Akteure und ihre Handlungsfelder

Eine nachhaltige Entwicklung kann nur als partizipativer Prozess funktionieren. Im Folgenden werden die bedeutsamsten Akteure skizziert.

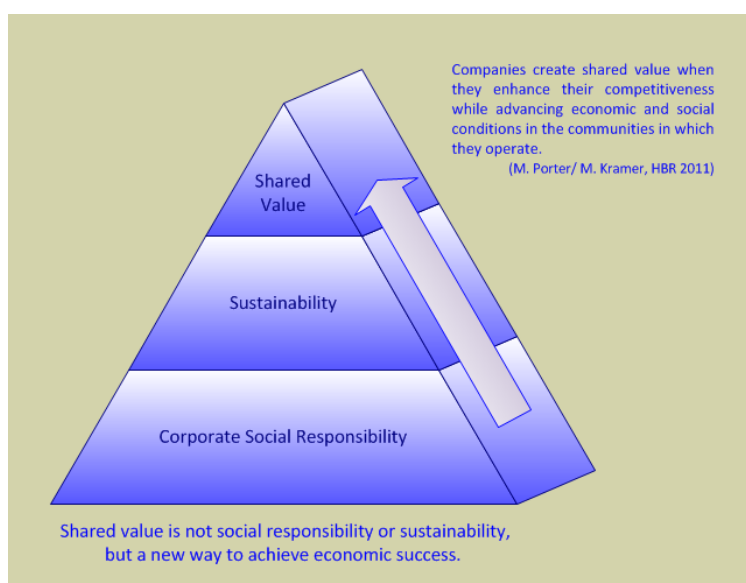
- **Staat.** Die Politik soll den Rahmen bzw. die „Leitplanken“ vorgeben, innerhalb derer sich wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse nachhaltig entwickeln können. Aufgabe von Politik und Verwaltung ist es demnach, entsprechende Ziele zu definieren, geeignete Indikatoren zu entwickeln sowie die hierfür erforderlichen Daten bereitzuhalten, um den Weg der Nachhaltigkeit messbar zu machen.
- **Wissenschaft.** Gefragt ist ein neues Wissenschaftsverständnis, das sich nicht mehr auf Werturteilsfreiheit beruft, sondern sich auf die konkreten Probleme der Gesellschaft ausrichtet. Dies fordert das Überschreiten interdisziplinärer Grenzen.
- **Zivilgesellschaft** Jede einzelne Bürgerin, jeder einzelne Bürger ist zu Taten, insbesondere im Rahmen der persönlichen Lebensführung, aufgerufen. Das gilt vor allem für die Industrieländer, denn es ist unbestritten, dass sich das Konsumverhalten der Bürgerinnen und Bürger in den Industrieländern nicht unbegrenzt auf die ganze Menschheit ausdehnen lässt. So sollte jeder einzelne sorgsam mit den natürlichen Ressourcen umgehen und gleichzeitig auch den Verbrauch minimieren helfen.
- **Unternehmen.** Das heutige Wirtschaften ist in weiten Teilen nicht nachhaltig. Die Unternehmen sind aber diejenigen, welche die erforderlichen Innovationen maßgeblich mit entwickeln und umsetzen. Unternehmen tragen deshalb eine besondere gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR). Die Einflussmöglichkeiten von Unternehmen auf ihr Umfeld sind weitreichend. Sie gestalten als wirtschaftliche Kräfte den Markt und nehmen über Verbände und Lobbying Einfluss auf politische Entscheidungen. Über die einzelbetriebliche Ebene hinaus besteht die große Herausforderung, die unternehmensbezogenen Lösungsansätze in gesellschaftliche Entwicklungsprozesse einzubetten.

Von „Corporate Social Responsibility, CSR“ zu „Shared Value“

CSR wird als (freiwilliger) Beitrag zur (nachhaltigen) gesellschaftlichen Entwicklung aufgefasst, welcher über gesetzliche Anforderungen an Unternehmen hinausgeht. Die entsprechenden Aktivitäten bauen auf den Interessen und Einflüssen interner und externer Stakeholder auf und betonen häufig die Anpassung der ökonomischen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. CSR enthält oft Vorgaben, wie Geschäfte getätigt werden sollen. So enthält z.B. die freiwillige Norm ISO 26000 (2011) als „Leitfaden der gesellschaftlichen Verantwortung“ spezifische Prinzipien zu den Bereichen „Rechenschaftspflicht“, „Transparenz“, „Ethisches Verhalten“, „Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen“, „Achtung der Rechtsstaatlichkeit“, „Achtung internationaler Verhaltensstandards“ sowie „Achtung der Menschenrechte“.

In einer Bestandsaufnahme der CSR Aktivitäten in Unternehmen kommen Porter und Kramer [M. Porter und M. Kramer, Harvard Business School, 2011] zu dem Schluss, dass diese zwar weit verbreitet, häufig aber unproduktiv und fragmentiert sind. Dadurch verpassen Unternehmen wichtige Möglichkeiten, einen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten und ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Dieses Problem resultiert einerseits aus der mangelnden Rückkopplung von CSR-Aktivitäten mit der Strategie und den Kernkompetenzen eines Unternehmens und andererseits aus einer künstlichen Gegenüberstellung von Wirtschaft und Gesellschaft. Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine gut funktionierende Gesellschaft, und eine gut funktionierende Gesellschaft braucht erfolgreiche Unternehmen.

Ob soziale Themen strategische Relevanz für ein Unternehmen haben, hängt von der Branche und auch vom jeweiligen Unternehmen ab. Je näher ein soziales Problem an das Geschäft eines Unternehmens gebunden ist, desto größer ist das Potenzial dafür, die Ressourcen des Unternehmens für dessen Lösung einzusetzen und damit einen gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.



Das Shared Value-Konzept soll dabei helfen, solche Gelegenheiten zu identifizieren.

Das Konzept des Shared Value beinhaltet Richtlinien und Praktiken, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gesellschaft verbessern. Dabei konzentriert man sich darauf, die Verbindungen zwischen gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt zu identifizieren und zu stärken.

Das Konzept basiert auf der Annahme, dass sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Fragen gestellt werden sollten, wenn es um Werte geht. Ein Wert ist dabei der erzielte Vorteil im Verhältnis zu den Kosten. Die Schaffung von Wert ist als Konzept in der Wirtschaft gut etabliert - Gewinne sind die von Kunden eingenommenen

Umsätze abzüglich der Kosten. Gesellschaftliche Fragen werden von Unternehmen bislang nur selten aus einer solchen Wertsicht analysiert, was die Verbindung zwischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritten verdeckt.

Im sozialen Sektor ist das Denken in Wertkategorien noch seltener. Wohltätige Organisationen und Regierungen messen Erfolg oft nur an den erreichten Ergebnissen oder den investierten Mitteln. Wenn sie auf ein Wertdenken umsteigen, werden sie deutlich mehr Interesse an Zusammenarbeit mit der Wirtschaft entwickeln.

Porter und Kramer zeigen drei Wege auf, um Shared Value-Potenziale zu nutzen:

- Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse
- Verbesserungen entlang der Value Chain
- Unterstützung des lokalen gesellschaftlichen Umfelds.

Nachhaltige Entwicklung in der unternehmerischen Praxis

Bei der Umsetzung (lokal, regional, global) kommt den Unternehmen eine Schlüsselrolle zu, da sie sowohl Problemverursacher als auch Problemlöser sind. Basis der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung sind in den Unternehmen oftmals die für die eigenen Aktivitäten gesetzte Selbstverpflichtung bzw. Standards (Codes of Conduct).

In den letzten Jahren kam verstärkt die Forderung auf, dass multinationale Unternehmen nicht nur Verantwortung für ihr eigenes Handeln, sondern auch für ihre Zulieferketten übernehmen müssen. Hinsichtlich der Reichweite der Unternehmensverantwortung zeigen sich drei verschiedene Auffassungen:

1. Die erste These geht davon aus, dass die Verantwortung für die Durchsetzung von Umweltschutz und Menschenrechten Aufgabe des Staates ist. In diesem Fall wären die Unternehmen nur passive Akteure, welche sich an vorgegebene Regeln zu halten haben.
2. Darauf aufbauend enthält die zweite These die Forderung an die Unternehmen, die niedrigen Umwelt- und Sozialstandards vieler Entwicklungs- und Schwellenländer nicht zu akzeptieren, sondern aktiv daran mitzuarbeiten, dass internationale Standards für Menschenrechte und Umweltschutz Beachtung finden und gesetzlich in jedem Land verankert werden. Diese Forderung bezieht sich auch auf die Zulieferketten.
3. Die dritte These verlangt von den Unternehmen das aktive Eintreten für eine Verbesserung von Umweltstandards und Menschenrechten gegenüber dem Staat.

Die Unternehmen stehen im Spannungsfeld dieser Verantwortungsspanne und müssen versuchen, sich unter Beibehaltung der Wettbewerbsfähigkeit in der Weltgesellschaft zu positionieren.

Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard

Aus Sicht der Forschung und Praxis des Umweltmanagements gewinnt Nachhaltigkeitsorientierung und Strategieorientierung noch weiter an Bedeutung. Dies weil sich die Umweltmanagementsysteme weitgehend an detaillierten Vorgaben auf operativer Ebene orientieren. Um die Strategiedimension in das betriebliche Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement einzubeziehen bieten sich auch aus der Sicht des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements moderne strategische Managementsysteme wie die Balanced Scorecard an. Zusammen mit einem nachgelagerten operativen Projektmanagementsystem kann ein umfassendes und ganzheitliches Management- bzw. ein umfassendes Steuerungssystem implementiert werden.

Anstelle einer isolierten Betrachtung von Einzelaspekten soll die Nachhaltigkeit integrativ in ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension (Triple Bottom Line) erfasst und in die betrieblichen Entscheidungen und Handlungen einbezogen werden. Die integrative und ausgewogene Berücksichtigung der drei Dimensionen im Rahmen eines Managementkonzeptes stellt eine grosse Herausforderung für die Unternehmen dar. Um die Entstehung von parallelen Managementsystemen im selben Unternehmen zu vermeiden, die Schnittstellenproblematik zu reduzieren und die damit einhergehenden Koordinations- und Abstimmungskosten zu verringern, ist ein integriertes System, das über ein normales ERP System hinausgeht, unabdingbar.

Die Balanced Scorecard als Managementsystem eignet sich insbesondere darum, weil die für die Nachhaltigkeitsorientierung relevanten Umwelt- und Sozialaspekte häufig qualitativer Natur sind und oft über nicht-marktliche Mechanismen auf die Unternehmen einwirken. In der Balanced Scorecard können neben den monetären auch nicht-monetäre Faktoren, und damit auch die umwelt- und sozialrelevanten Aspekte berücksichtigt werden. Im Weiteren können Umwelt- und Sozialaspekte über Ursachen-Wirkungsketten auf die Strategieumsetzung und damit auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet werden.

Die Anwendung der klassischen Balanced Scorecard im Rahmen der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien erfordert aber eine entsprechende konzeptionelle Modifikation der klassischen Balanced Scorecard. Diese kann wegen der strukturellen Offenheit und der Mehrdimensionalität in unterschiedlicher Weise vorgenommen werden.



Unsere Software basiert auf folgenden Konzepten, u.a.:

- Balanced Scorecard (D. Norton, R. Kaplan, HBS)
- Enterprise Project Portfolio Management (R. Bayney)
- Multi-Criteria Decision Analysis (E. Triantaphyllou)
- Stochastische / deterministische Simulation (u.a. Monte Carlo)
- Projektmanagementstandards (PRINCE2, PMBOK, ICB, Scrum)
- Soft Factors im Projektmanagement (A. Huber et.al.)
- Sustainable Development (G.H. Brundtland, WCED)
- International Accounting Standards (IFRS, IAS)
- Risiko- und Chancenmanagement (ISO 31000)
- Getting Things Done (D. Allen)
- Capability Maturity Model Integration (SEI)
- Compliance (Sarbanes-Oxley-Act)
- IT Governance (COBIT)
- Szenariotechnik (H. Kahn)

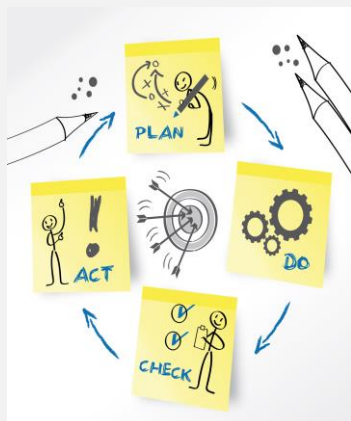


Abbildung: Diese Themen sind in der myPARM Software integriert.

Aus Sicht der mehrsprachigen Software sind dies folgende Funktionalitäten, u.a.:

The Strategy Model myPARM RFS

Strategy Map, BSC, KPI, Targets, Cause-Effect Relationships, Initiatives, Aligning Multiple Organisational Units, Governance, Risk & Compliance, Portfolio Optimisation, Scoring by Weighted Strategic Criteria, Simulation, Early Warning Alarm System, Lessons Learned, Collaboration, Duty Management ...

The Project Model myPARM PM

Idea generation, Programs, Products, Projects, WBS, GANTT, Budgeting, Resource Allocation, Stakeholders, Logs, Risk Management, Deming Cycle, Workflow Engine, Time & Material, Earned Value Analysis, Invoicing, Project Accounting, Enterprise Content Management, Form & Report Development ...

myPARM Premium Integrated Framework™

Projekte dienen zur Umsetzung von Strategien. Soweit so gut. Aber wie steht es um die Verbindung von Strategie und Projektarbeit in den Unternehmen? Die Erarbeitung von Vision, Mission und Strategie ist der Leitung vorbehalten, die oft weit weg von der Umsetzung ist und Projektmanagement als Methodik versteht, mit der man „nichts am Hut“ hat, weil es sich ja ganz einfach um Terminplanung und -verfolgung handelt.

myPARM schliesst die eklatante Lücke zwischen Strategen und Projektmanagern bzw. zwischen dem Management der strategischen Ebene und dem Management der Projekte.

Umsetzung durch die parm ag



"Die Reform beginnt an der Spitze. Die Treppe muss von oben gekehrt werden" [Hermann Simon].

Der Erfolg hängt massgeblich vom Beitrag der Sustainability Balanced Scorecard zum individuellen Unternehmensgeschehen ab. Es muss dem Instrument letztlich gelingen, die mit ihm verbundenen Chancen und verminderten Risiken und den dadurch erzielten Nutzen für das Unternehmen aufzuzeigen.

Die parm ag bietet dem Kunden die Software und begleitet ihn in der Umsetzungsphase.

Strategische Ebene in Anlehnung an Norton/Kaplan
Definition, Formulierung und Umsetzung der Strategie mit den für Ihr Unternehmen wichtigen Perspektiven, Zielen und KPIs mit Status und Trendanalysen.

Taktische Ebene in Anlehnung an BCG Matrix
Wo stehen die Objekte (Niederlassungen, Projekte, Produkte etc.) hinsichtlich meiner strategischen Ausrichtung?

Schlussbemerkung

Das Thema „Sustainable Balance Scorecard“ ist EIN Beispiel aus vielen andern – es kann auf andere spezifische Themen entlang der myPARM Philosophie ausgeweitet werden.

Weitere Informationen

Für Kontaktnahme und Fragen steht Herr Eduard Pfister gerne persönlich zur Verfügung.
Telefon +41 (0)71 243 10 00, E-Mail eduard.pfister@parm.com

